

# ARE WE RACING OR SURVIVING?



De zeilsport is geliefd als er beeldspraak nodig is om economische omstandigheden treffend te duiden. **Ivo van der Mark** - hoofdsponsor van Team **JAJO** in The Ocean Race en bovenal CEO van JAJO - is vooruitstrevend met zijn bedrijvengroep en vastbesloten om duurzaam vooruit te komen.



# ‘GELD INVESTEREN ALS HET GOED GAAT, DAT KAN IEDEREEN, MAAR ALS DE HOOGTIJ VOORBIJ IS, DAN WEET JE PAS OF JE DE JUISTE BESLISSINGEN HEBT GEMAAKT’



Houtlab is een duurzaam, circulair en inspirerend gebouw waarin samenwerking voorop staat. Homebase van Woody Building Concepts en andere dochters van JAJO, zoals Pwv, New Horizon en Revolve Development. Een ware ‘bijkorf’ voor partijen met interesse in houtbouw en circulariteit. Houtlab is geselecteerd voor de Nationale Houtbouwprijs in de categorie zakelijke houtbouw.



## KOERSVASTHEID IN HOOGTIJDAGEN

Vooruit kijken, dat is Ivo van der Mark gewend sinds hij bij JAJO (voorheen Janssen de Jong Groep) werkt. Turen naar de horizon en daarmee naar de toekomst. Meer omzet, met meer bedrijfsonderdelen en meer circulariteit als onderdeel van al die voorspoed. Zo was het in de afgelopen jaren. Er was volop ruimte om het oog te richten op morgen en verantwoordelijkheid te nemen voor de volgende generatie.

Zo stippelde de nog altijd jonge CEO de koers van z'n bouwbedrijvengroep uit. Hij vertelt over zijn strategie in hoogconjunctuur. ‘Met de wind in de zeilen hebben we onze organisatie geoptimaliseerd. Geen onverantwoorde groei of losbandige stappen. Integendeel. We hebben ons intern gericht op samenwerkende bedrijfsonderdelen en nieuwe aanwas van bedrijven zodat we dienstverlening in de gehele vastgoedcyclus kunnen aanbieden. We hebben betrokken teams en afdelingen volgens een beproefd gedachtegoed gesmeed: niet groter dan 100 ‘man’ sterk - zogenaamde Centurions, verwijzend naar succesvolle squadrons van de Romeinen. En extern was er voortdurende aandacht voor klanttevredenheid. Geen arrogantie, maar focus op langlopende relaties. Daar geloven wij in.’

En die scherpe bedrijfsvoering werkte succesvol voor JAJO. ‘Met duurzaamheid als kompas in de hand en daar paste onze pioniersrol met de overname van New Horizon Urban Mining en een aandeel in het circulaire platform Urban Mining Collective natuurlijk helemaal bij. We hebben circulaire meters kunnen maken, zij het eerst met kleine stapjes. De vastgoedmarkt is en blijft conservatief. Ook als iedereen voldoende werk heeft en de marges goed zijn, is er alom twijfel over bijna alle noviteiten. Dat is verklaarbaar. Innoveren of beter gezegd ‘anders denken’, dat grijpt in op het bestaande systeem. Kijk maar om je heen in de sector: als je aan circulariteit denkt dan is de wedervraag altijd portemonnee-gedreven, aangevuld met een beschermende uitspraak. Iets van ‘het oude, vertrouwde netwerk van leveranciers dat al tientallen jaren zo goed werkt levert’. Ook al weten we dat traditioneel beton - als gigantische boosdoener van CO<sub>2</sub>-uitstoot - niet de weg voorwaarts is en als we roepen dat we straks geen grind meer gedurende de droge maanden door onze rivieren kunnen vervoeren, halen nog teveel professionals de schouders op. De conclusie is: hoe hoog de pieken ook waren, de lineaire markt heeft zich krampachtig staande proberen te houden in al die voorspoed.’

## ROBUUST, ONDANKS LICHTE KRIMP

‘Harde wind in de zeilen vraagt om een duidelijk plan’, vervolgt Ivo van der Mark zijn beeldtaal. Hij kan het weten. In 2021 stak hij nog ‘de plas’ tussen het Europese en Amerikaanse vasteland over met een supersonische zeilboot. ‘Met al die snelheid moet je voortdurend alert zijn. Voor je het weet, ben je ver van je koers verwijderd of maak je een kapitale fout.’ Hij maakt de brug naar de vastgoedsector: ‘Geld investeren als het goed gaat, dat kan iedereen, maar als de hoogtij voorbij is, dan weet je pas of je de juiste beslissingen hebt gemaakt. Dat vraagt om een doordacht plan.’

De snelheid van z'n woordenstroom vertraagt in het gesprek. Alsof hij een vrolijke bladzijde omslaat en neerstrijkt op het spannendste punt in z'n eigen boek. De wind in Nederland is gedraaid, dat is een ding wat zeker is. ‘Nu is alles anders. Het FD staat er vol van, dus we hoeven het niet over alle macro-economische factoren te hebben. De realiteit is dat wij - en met ons de bouwsector - het zwaar hebben. Dat ga ik niet ontkennen. We staan er als JAJO goed voor, maar consolideren in onze omzet. We hebben een goede basis om hetgeen we hebben neergezet te behouden en voort te kunnen zetten naar de toekomst toe. Dat betekent dat er in de regel

## ‘DE LINEAIRE MARKT HEEFT ZICH KRAMPACHTIG STAANDE PROBEREN TE HOUDEN’

kritisch wordt gekeken naar kosten in organisaties. Niet alleen bij JAJO, maar de hele BV Nederland is voorzichtiger met investeringen.’

## HECHTE RELATIES IN CRISISTIJD

De geografische en inhoudelijke structuur van JAJO - met bedrijfsonderdelen in de hele vastgoedketen in Europa én in het Caribisch gebied - maakt dat de CEO positief blijft. Al een aantal decennia ziet JAJO wisselende marktomstandigheden in de verschillende gebieden. Een soort tegenpolen. ‘Wist je dat het daar, in de Caraïben, nog hartstikke goed gaat? Dat werkt altijd anticyclisch met hoe het hier aan deze kant van de oceaan gaat en dat is natuurlijk ook de kracht van JAJO.

We wisten dat er ooit een tijd van schaarste zou komen.

## ‘IK GA ACTIEVER MET POLITICI PRATEN, HET GAAT OM HET PERSPECTIEF VAN ONS LAND’



Ja, toch? Dat hebben we vaak hardop uitgesproken naar elkaar. En dat we daar klaar voor moesten zijn. Dat we ons niet alleen moesten blindstaren op nieuwbouw van woningen, maar actief moesten uitkijken naar nieuwe combinaties. Dat hebben we gedaan. Bijvoorbeeld met de renovatie en verduurzaming van bestaande woningen en bedrijfspanden. Daarnaast verduurzamen we met trots monumentale panden, die gebouwd zijn in een andere tijd, met een ander perspectief en dus een ander energieverbruik. Een handige tool hierbij is onze eigen DuMo-app. Door vooruit te kijken hebben we een gedifferentieerde en daadkrachtige klantenportefeuille opgebouwd.

Weet je wat onze kracht is, wij hebben al die jaren dat het zo goed ging in de sector, focus gehouden op klanttevredenheid en daardoor hebben we een heel hechte relatie met onze opdrachtgevers opgebouwd. Dit biedt de basis voor de toekomst. Ook zijn er opdrachtgevers die ons letterlijk bellen. ‘Hoe gaat het met je’, vragen ze dan. En: ‘Als er wat is, laat je het me weten he’. Die steun, die is enerzijds hartverwarmend en anderzijds de uitkomst van onze strategie. Die vertelt ons dat organisaties heel goed doorhebben dat we er ook in mindere tijden voor elkaar moeten zijn.’

### GROTERE PLAATJE

Ivo van der Mark zet het groter plaatje helder uiteen. Hij spreekt over variabelen in het Nederlandse politieke beleid. ‘Er worden stappen gemaakt voor de toepassing van circulair bouw materiaal door onder andere de Rijksgebouwendienst, maar er is geen integraal beleid. Zoals bijvoorbeeld het handhaven van verduurzaming van bestaande gebouwen. Dit verschilt per gemeente. Daar hebben investeerders last van en dus de complete sector. Daarnaast worden voorlopers eerder

## ‘DEMOCRATIE IS NIET VOOR BANGE MENSEN’

benadeeld dan beloond. Dit diffuse beleid leidt tot afwachtend gedrag van alle marktpartijen waardoor we nu in een impasse zitten. Dat stoort mij.’

Hij pleit voor maatschappelijke duidelijkheid in een onzekere periode. Het is de basis voor het vlottrekken van de woningmarkt, zegt hij. ‘Dan heb ik het over duidelijkheid omtrent de midden huurregeling van Hugo de Jonge, die nu ergens in het midden zweeft. Wordt niet aangenomen en gaat niet door. Dat is killing.’

Als de regeling doorgang vindt, belanden alle projecten overigens in de ijskast, vervolgt hij. ‘Er is overleg nodig met de sector en politiek Den Haag. Er is een grote vraag naar mensen met kennis van zaken, die aan de knoppen draaien. Nu regeert populisme in de voorstellen. Zoiets als ‘willen jullie belastingverlaging’. Ja, natuurlijk willen we dat, roept dan de meute. Iedereen doet er aan mee. Zo wordt er in



partijprogramma’s zelfs accijnsverlaging voorgesteld. Waar gaat dat over? Het is een verkiezingsmaatregel, die allernuist een van de belangrijkste thema’s van dit moment aanpakt. Laat duidelijk zijn: ik solliciteer niet om te politiek in te gaan, maar ik ga wel actiever met politici praten. Het gaat om het perspectief van ons land!’

### VOLGEND JAAR

Zoals hij voor JAJO altijd de lange termijn voor ogen heeft, zo heeft hij dat ook voor de volgende generatie. ‘Betrouwbaarheid en koersvastheid houden mensen bij elkaar. Dat is een fundament waarmee je niet moet marchanderen. Er heerst nu een gevoel in ons land dat elke wet of structuur ter discussie gesteld kan worden. En dat is niet goed. Zo kun je een land niet besturen.’

Er wachten grote keuzes, zo vervolgt hij. ‘En ondertussen is

iedereen met volgend jaar bezig. Bestaanszekerheid staat hoog op de agenda. De ene marktpartij probeert z’n hoofd boven water te houden en de ander vergaet het iets beter en kan net iets voorbij de horizon kijken. Ik vind het treurig. En voor een deel onnodig. Natuurlijk hebben we te maken met rente en inflatie.’

Hij laat zich even verleiden tot een opsomming van alle externe marktomstandigheden. ‘We moeten dit moment aangrijpen om fundamentele zaken te regelen. Structureren van een gedegen en lange termijn RO-beleid. Dat zeker. Maar ook antwoorden op hoe we duurzaamheid met elkaar gaan betalen. Dat moet veel integraler dan ‘de hoge inkomens en de bedrijven kunnen het makkelijk betalen’. Dat is niet de oplossing. En dat weten de rekenmeesters ook.’

Hij besluit: ‘Democratie is niet voor bange mensen. We moeten nu lef gaan tonen!’